

หมวด 2 ยุทธศาสตร์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

ก.กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

(1) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

เพื่อให้องค์กรมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของฐานทัพเรือสัตหีบซึ่งเป็นหน่วยเหนือตามสายบังคับบัญชา และกรมแพทยทหารเรือซึ่งเป็นหน่วยเหนือสายเทคนิค และดำเนินการทันเวลา การจัดทำกลยุทธ์ ดำเนินการ ดังนี้ 1) ประเมินผลตามแผนที่ผ่านมาตามไตรมาส 2) ผู้นำทุกระดับมีส่วนร่วมในการประชุมทำแผน 3) วิเคราะห์พันธกิจองค์กร 4) ใช้ข้อมูลจากการ SWOT analysis ข้อมูล รพ. 5) ทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม 6) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ 7) แบ่งกลุ่มผู้เกี่ยวข้องนำประเด็นยุทธศาสตร์ไปจัดทำกลยุทธ์ฉบับร่าง 8) นำเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนและเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ 9) รวบรวมยุทธศาสตร์ฉบับร่าง เข้าสู่การรับรอง และประกาศใช้แผน 10) จัดทำแผนให้แล้วเสร็จภายในเดือนกันยายน ของทุกปี บทเรียนจากการจัดทำกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์ เป็นทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจจากหน่วยเหนือ และตามบริบทขององค์กรในแต่ละช่วงเวลา (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผล เพื่อเข้าใกล้วิสัยทัศน์ (Vision) ให้มากที่สุด และเป้าประสงค์ของรพ.ฯ (Corporate Goal) แผนกลยุทธ์ที่ดีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กร อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน ทั้งนี้องค์กรสามารถใช้แผนกลยุทธ์ เป็นกรอบในการประเมินผลงาน ประจำปีงบประมาณ ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรยังสามารถใช้แผนกลยุทธ์ เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้อีกด้วย (การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) ทั้งนี้เนื่องจากแผนกลยุทธ์จะเป็นแนวทางที่ให้ผู้บริหารองค์กรดำเนินการได้อย่างมีทิศทาง คือ มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- โรงพยาบาลอาภากรเกียรติวงศ์ รฐ.สส. จังหวัดชลบุรี มีวิสัยทัศน์ “เป็นโรงพยาบาลสนับสนุนปฏิบัติการทางทหารภายใต้การบริหารจัดการที่ทันสมัย”

- เน้นการมีส่วนร่วมของทุกระดับ กำหนดทีมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการระดมสมองจัดทำแผนฯ คือคกก.นชต. รพ.ฯ และคกก.นชต.คุณภาพรพ.ฯ ศึกษาวิเคราะห์ คือ การศึกษาสถานภาพองค์กร (ทั้งภายในและภายนอก) ตามหลัก SWOT ทบทวนนโยบายสุขภาพระดับต่างๆ ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร เป็นข้อมูลนำเข้า ทบทวนพันธกิจ/ค่านิยม/ศึกษาผลงาน วิเคราะห์สภาพ SWOT ความท้าทายนำมาสู่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กำหนดเป้าหมาย / ตัวชี้วัด กำหนดแผนงาน/โครงการ

(2) นวัตกรรม

โอกาสเชิงกลยุทธ์:

1. การใช้โอกาสจากนโยบายหน่วยเหนือ ในการเริ่มต้นนำมาตรฐานระดับประเทศ มาสร้างการเรียนรู้พัฒนาคุณภาพกระบวนการดูแลรักษาพยาบาลใน รพ.ฯ

2. จำนวนประชากรในพื้นที่และนักท่องเที่ยวมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น

ใช้แนวทางตาม Strategic line of sight ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ของทิศทางองค์กร กำหนดสมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ติดตามตัวชี้วัด โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ

(3) การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์ : สภาพแวดล้อมทั่วไป เป็นสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทั่วไปซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมส่วนใหญ่ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน เป็นสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำรงอยู่ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจทำให้องค์กรเพลี่ยงพล้ำหรือได้เปรียบ หรือทำให้องค์กรสูญเสียส่วนแบ่งตลาดหรือเป็นผู้นำตลาดที่เข้มแข็งได้ ปัจจัยภายในองค์กร เงินทุน เทคโนโลยี เทคนิค การดำเนินงาน ทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์:

ความท้าทาย	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดที่ใช้ติดตาม
การตอบสนองภาระกิจ กองทัพอากาศ	1. กำลังพลกองทัพเรือมี สุขภาพดีและสมรรถภาพ เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่	1.1 ร้อยละของกำลังพล ทร. ที่เข้ารับการตรวจสุขภาพ ประจำปี 1.2 ร้อยละของกำลังพล ทร. ที่เข้ารับการทดสอบ สมรรถภาพทางกาย
	2. กำลังพลกองทัพเรือมี สุขภาพจิตดีและสมรรถภาพ ทางจิตเหมาะสมกับการ ปฏิบัติหน้าที่	2.1 ร้อยละของกำลังพล ทร. ที่เข้ารับการประเมิน สมรรถภาพทางจิต 2.2 ร้อยละของกำลังพล ทร. ที่ได้รับการเตรียมความ พร้อมด้านสุขภาพจิต ก่อนไปปฏิบัติราชการทหาร
	3. กำลังพลในพื้นที่ปฏิบัติการ ได้รับการบริการทาง การแพทย์ที่มีประสิทธิภาพ	3.1 อัตราการเสียชีวิตจากการบาดเจ็บ ภายหลังจาก ได้รับการบริการทางการแพทย์ (Pre hospital Period)
	4. มีความพร้อมในการบริการ ทางการแพทย์รองรับการ ปฏิบัติงานของเรือดำน้ำ	4.1 มีแผนบริการทางการแพทย์สนับสนุนการปฏิบัติงาน ของเรือดำน้ำ
	5. การส่งกำลังสายแพทย์ สนับสนุน ทร. ได้มาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ	5.1 ระดับความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมการส่ง กำลังสายแพทย์ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการทางทหาร
สถานะการเงินของ โรงพยาบาล	เพื่อการบริหารงบประมาณ การเงินและทรัพยากรที่มี ประสิทธิภาพ	1. อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (current ratio) 2. อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว (quick ratio) 3. อัตราส่วนเงินสดต่อหนี้สินหมุนเวียน (cash ratio)
Good governance	เพื่อให้มีการจัดซื้อจัดจ้างที่ โปร่งใส ตรวจสอบได้	จำนวนข้อร้องเรียน
การนำข้อมูลสารสนเทศ ไปใช้ในการบริหารและ พัฒนา	ระบบงานสารสนเทศ ตอบสนองความต้องการของผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. ร้อยละความสำเร็จของความก้าวหน้า การพัฒนา ระบบงานสารสนเทศ รพ. ฯ

อาคารและระบบ สาธารณูปโภคมีสภาพ เสื่อมโทรมจากอายุการใช้ งาน	เพื่อความปลอดภัย และความ ผาสุกของผู้ป่วย เจ้าหน้าที่ และผู้มาเยือน	1.จำนวน อาคาร ระบบสาธารณูปโภค ที่ได้รับการ ปรับปรุงให้ได้มาตรฐานผู้ป่วย เจ้าหน้าที่ และสิ่งแวดล้อม ปลอดภัย
---	--	--

ข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์:

1. มีผู้นำองค์กรที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ และมีประสบการณ์สูงในการบริหารและการพัฒนาองค์กรให้การสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพอย่างจริงจัง
2. มีบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในการพัฒนาคุณภาพ
3. ทำเลที่ตั้งอยู่ในเมืองติดถนนใหญ่และอยู่ในศูนย์กลางการขนส่ง ได้แก่ สนามบินนานาชาติอยู่ตะเภา ท่าเรือน้ำลึก
แสมสาร

(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักของส่วนราชการ

1. มีสมรรถนะในการให้บริการด้านเวชศาสตร์ไตน้ำและการบิน
2. มีสมรรถนะในการให้บริการด้านจิตเวชและบำบัดยาเสพติด
3. มีสมรรถนะในการให้บริการด้านงานเวชกรรมป้องกัน
4. มีสมรรถนะการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาล ความมีวินัย

การตัดสินใจเรื่องระบบงาน กระบวนการใดที่ตัวเอง กระบวนการใดที่จะให้ผู้ส่งมอบหรือพันธมิตรทำ :
เพื่อให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ในการตัดสินใจที่จะดำเนินการเอง หรือจ้างเหมาองค์กรภายนอก
คณะกรรมการใช้เกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้ รพ. เป็นผู้ดำเนินการเองในส่วนของระบบงาน Core business และ
Key Work System ในส่วนของการรักษาพยาบาลทั้งหมด ในส่วนของ Supporting System มีทั้งที่รพ.ดำเนินการ
เอง เช่น การทำความสะอาด, การดูแลภูมิทัศน์ของโรงพยาบาล บุคลากรขององค์กรที่จะดำเนินการมีเพียงพอทั้งด้าน
ปริมาณและสมรรถนะหรือไม่ ระยะเวลาของการสรรหาคูคณาการ การ Training การพัฒนา และการอำนวยการรักษาให้คง
อยู่ (ปัจจุบันอัตราการสูญเสียบุคลากรที่ผ่านงานแล้วมีอยู่อย่างต่อเนื่อง ตามวงรอบทุก เม.ย.และต.ค.ของทุกปี)
งบประมาณที่ใช้ในการลงทุนสูง (งบประมาณมีจำกัด) จึงตัดสินใจให้องค์กรภายนอกมาดำเนินการ ได้แก่ หน่วยไต
เทียมเอกซน การตรวจพยาธิ การตรวจทางห้องปฏิบัติการ การบำรุงรักษาเครื่องมือแพทย์ จากบริษัทสยามเมต และ
บริการถ่ายเอกสาร การกำจัดขยะทั่วไปใช้บริการของเทศบาลสัตหีบ การทำลายขยะติดเชื้อ ทำสัญญากับรพ.สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พร. เป็นต้น

ข. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

(5) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และ (6) การพิจารณาวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

กลยุทธ์ในด้านคุณภาพ ความปลอดภัย การสร้างเสริมสุขภาพ:

กลยุทธ์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด
ด้านคุณภาพ		
1.กำหนดจุดเน้น รพ.ฯ รพ. ผ่าน HA ในปี 64	1.เพื่อให้บุคลากรในองค์กรให้เกิดการ เรียนรู้มาตรฐานเพื่อผู้ป่วยปลอดภัย	1.จำนวน CQI จากหน่วยงาน

	2. เพื่อสนองนโยบาย กรมแพทย์ทหารเรือ	1. รพ. ได้รับการตรวจประเมิน HA จากสรพ. ภายในปี. 64
2. พัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการปฏิบัติการกิจและสามารถรองรับ ต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลงของระบบสุขภาพ	1. เพื่อขับเคลื่อนให้องค์กร บรรลุวิสัยทัศน์	1. จำนวนครั้งการปฏิบัติราชการบก เรือ นอก หน่วย
	2. เพื่อให้บุคลากรมีความสุข และผูกพันต่อองค์กร	1. ร้อยละความสุขของบุคลากร 2. ร้อยละความผูกพันของบุคลากร
ความปลอดภัย		
1. จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง รพ.ฯ	เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมความปลอดภัยในองค์กร	1. ความครอบคลุมของการรายงานอุบัติการณ์
		2. ร้อยละความต่อเนื่องในการประเมินกำกับติดตามทะเบียนความเสี่ยง PSGs
การสร้างเสริมสุขภาพ		
	1. พัฒนาระบบการตรวจสุขภาพประจำปี	ร้อยละของกำลังพล ทร. ที่เข้ารับการตรวจสุขภาพประจำปี
	2. ส่งเสริมการจัดการทดสอบสมรรถภาพทางกายของกำลังพล ทร. ภาคตะวันออก	ร้อยละของกำลังพล ทร. ที่เข้ารับการทดสอบสมรรถภาพทางกาย
	3. พัฒนาระบบการทันตสุขภาพกำลังพล ทร.	ร้อยละของกำลังพล ทร. ที่ไม่มีภาวะฉุกเฉินทางทันตกรรม

2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

(7) การจัดทำแผนปฏิบัติการ การจัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้น และระยะยาว:

เพื่อตอบสนองโอกาสพัฒนาเรื่องการนำแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติถูกต้อง ทันเวลาตามที่กำหนดไว้ในแผน รพ. ได้ดำเนินการ ทึมนำ รพ. และบุคลากร ร่วมกันจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลระยะ 2 ปี (2563 - 2564) ซึ่งมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก SWOT analysis เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ มีการกำหนดกลยุทธ์ เจ้าภาพกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย เพื่อใช้ในการกำกับติดตามความก้าวหน้าของประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ด้าน (รายละเอียดอยู่ในแผนยุทธศาสตร์)

(8) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

1. การถ่ายทอดในองค์กร

- ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาหน่วยงานต่างๆ ตามลำดับชั้น ในการประชุมคณะกรรมการหน่วยขึ้นตรงโรงพยาบาล คณะกรรมการหน่วยขึ้นตรง พัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล รพ. รวมถึงการประชุมคณะกรรมการต่างๆ เพื่อให้มีการสื่อสารไปยังผู้ปฏิบัติได้อย่างทั่วทั้งองค์กร
- กำหนดผู้รับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร และสื่อสารโดยการประชุมชี้แจงเจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กรให้รับทราบถึงทิศทางที่จะดำเนินการไปสู่

- กำหนดจุดหมายร่วมกัน ประเด็นที่ยาก ผอ.รพ.ฯ นำเข้าสู่การประชุม หน่วยขึ้นตรงฐานทัพเรือสัตหีบ และหน่วยขึ้นตรงกรมแพทย์ทหารเรือต่อไป
- ผู้นำใช้การปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง เช่น การเป็นแบบอย่างในการใช้ค่านิยม A B K และด้านต่างๆของมาตรฐาน HA ซึ่งจากการประเมินพบว่า บุคลากรมากกว่า ร้อยละ 90 เห็นว่าผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการนำค่านิยมลงสู่การปฏิบัติ
- การจัดอบรมในประเด็นที่ยากต่อการทำความเข้าใจ เช่น ระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk management & Risk Register) ระบบงานพัฒนาคุณภาพทั้งด้านคลินิก และด้านสนับสนุนบริการเป็นต้น

2.การถ่ายทอดกับผู้ส่งมอบ/พันธมิตร

จะดำเนินการถ่ายทอดโดยผู้บริหารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะดำเนินการสื่อสารกับผู้ส่งมอบ/พันธมิตรโดยตรง

(9) การจัดสรรทรัพยากร

- รพ.มีการจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยในปีงบประมาณ 63 มีงบประมาณที่จะใช้ในการพัฒนาเพื่อให้บรรลุตามแผนยุทธศาสตร์ 16 เป้าประสงค์ 11 โครงการ ประมาณ 270,000 บาท

(10) แผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรที่ทำให้ยุทธศาสตร์เป็นไปได้

1. สำรวจจำนวนและศักยภาพบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน
2. สำรวจความต้องการบุคลากรตามภาระงาน และความต้องการศักยภาพบุคลากรตามตำแหน่งงาน
3. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ทั้งแผนการเพิ่มจำนวนบุคลากรและแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

(11) ตัววัดผลการดำเนินงาน

ทีมนำ รพ.ฯ และผู้เกี่ยวข้อง ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดตามแต่ละเป้าประสงค์ของโรงพยาบาล และค่าเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด ตั้งแต่ปี 2563-2564 มีการกำหนดระยะเวลาในการวิเคราะห์ข้อมูลและรายงานผลที่แตกต่างกันในแต่ละตัวชี้วัด มีการกำหนดผู้รับผิดชอบหรือทีมที่รับผิดชอบในแต่ละตัวชี้วัด ซึ่งแต่ละทีมที่รับผิดชอบจะมีการรายงานผลงานตามตัวชี้วัดนำเสนอรายงานในการประชุมนชต.รพ.ฯ การประชุมนชต.คุณภาพรพ.ฯ และส่งสรุปรายงานให้แก่แผนกบริหารพัฒนาคุณภาพ

(12) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

ศูนย์พัฒนาคุณภาพ รพ.อาภากรเกียรติวงศ์ จุฬ.สส. รับผิดชอบรวบรวมและติดตามตัวชี้วัด รวมถึงติดตามความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานของโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ รพ.ฯ ซึ่งจะวิเคราะห์ผลเบื้องต้นเสนอ รพ.ฯ เมื่อสิ้นสุดทุกปีงบประมาณ และหน่วยเจ้าของโครงการและเจ้าภาพกลยุทธ์จะได้ประชุมเพื่อวิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดทำตัวชี้วัดต่อไป

ข.การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

(13) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

การตอบสนองต่อผลการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์:

- มีการประชุมร่วมกับทีมที่เกี่ยวข้อง ทบทวนแผนปฏิบัติการที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ทำการวิเคราะห์หาสาเหตุ และปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ โดยเฉพาะการปรับแผนการบริหารทางการเงินการคลังตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอกหรือสิ่งแวดล้อม เช่น การเพิ่มงบประมาณ การส่งศึกษาอบรมภายนอก การจัดทำโครงการต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

